

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Mgr. Daniel Přibík

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Hodnocení pedagogických pracovníků žáky na středních školách

Secondary School Student's Evaluation of Teachers

Mgr. Daniel Přibík

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hodnocení pedagogických pracovníků žáky na středních školách“ vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 7. 2015

.....
podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Upřímné díky patří mé rodině a zejména manželce Hance, která mi pomohla svým nasazením dokončit toto dílo.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení pedagogických pracovníků žáky na středních školách (dále jen studentské ankety). Cílem práce je zmapovat používání a vyhodnocování studentských anket na státních, soukromých a církevních školách ve Středočeském kraji a v Praze.

Teoretická část se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců a obecně interview, jako metodou sběru dat v kvantitativním výzkumu.

Závěrečná část popisuje provedený výzkum mapující zkušenosti ředitelů škol či jejich zástupců s organizováním studentských anket na náhodně vybraných středních školách v určitém regionu. Výzkum byl proveden formou strukturovaných a polostrukturovaných telefonických interview. Práce je doplněna o stručný návod realizovaný formou otázek a odpovědí na nejčastější dotazy, které si kladou ředitelé škol a učitelské sbory při zavádění studentských anket na školách.

KLÍČOVÁ SLOVA

Studentská anketa, hodnocení učitelů žáky, hodnocení zaměstnanců, interview

ANNOTATION

The thesis deals with the issue of Secondary School Student's Evaluation of Teachers (hereinafter student surveys). The goal is to monitor the use and evaluation of student surveys at state, private and church schools in Central Bohemian region and in Prague.

The theoretical part deals with the evaluation of staff and interviews in general, serving as a data collection method in quantitative research.

The final section describes the research conducted by monitoring the experience of school directors or their representatives in organizing student surveys at randomly selected secondary schools in a particular region. Research was conducted in the form of a structured and semi-structured telephone interview. The work is supplemented by a brief guide implemented in the form of questions and answers to frequently asked questions, which the directors and the teachers ask in the introduction of student surveys in schools.

KEYWORDS

Student survey; student's evaluation of teachers; rating of employee; interview

OBSAH

1. Úvod.....	8
1.1. Cíl práce.....	9
1.2. Formulace výzkumného úkolu.....	9
2. Teoretická část.....	11
2.1. Řízení pracovního výkonu.....	11
2.1.1. Podstata řízení pracovního výkonu.....	11
2.1.2. Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti.....	12
2.2. Hodnocení pracovníků.....	13
2.2.1. Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků?.....	14
2.2.2. Systematické a nesystematické hodnocení.....	14
2.2.3. Selhání hodnocení výkonnosti.....	15
2.2.4. KDO bude hodnotit – hodnotitelé.....	15
2.2.5. CO bude hodnotit – kritéria.....	16
2.2.6. Klasifikace výkonu – škálování.....	18
2.2.7. JAK se bude hodnotit – metody hodnocení.....	20
2.3. Interview jako metoda sběru dat.....	27
2.3.1. Výhody a nevýhody interview.....	27
2.3.2. Typy interview.....	28
2.3.3. Postup a etapy interview.....	30
3. Výzkumná část.....	33
3.1. Metodologie výzkumu.....	33
3.1.1. Volba metody sběru primárních dat.....	33
3.1.2. Identifikace výzkumného souboru.....	33
3.2. Komentované výsledky průzkumu.....	35
3.2.1. Otázka: Pořádáte na škole studentskou anketu?.....	35
3.2.2. Otázka: Jak souvisí pořádání ankety s druhem zřizovatele?.....	35
3.2.3. Otázka: Jak souvisí pořádání ankety s existencí odborů na škole?.....	37
3.2.4. Otázka: Jak ovlivňuje počet žáků školy pořádání ankety?.....	39
3.2.5. Otázka: Od kdy a jak často anketu pořádáte? Jaké máte s anketou zkušenosti?.....	40
3.2.6. Otázka: Jak hodnotíte shodu vašeho subjektivního hodnocení pracovníků s výsledky studentské ankety?.....	43

3.3. FAQ aneb nejčastěji pokládané otázky a odpovědi ke studentským anketám.....	43
4. Závěr.....	46
5. Seznam použitých informačních zdrojů.....	47
6. Seznam příloh.....	49

1. ÚVOD

Učitelství je zvláštní „řemeslo“, kde se o výsledku své práce člověk dozvídá za velmi dlouhý čas např. od bývalých žáků, s nimiž se setkává na srazech absolventů. Standardního učitele navštíví jednou za rok ředitel na hospitaci, když má smůlu, tak jednou za čtyři roky inspektor při komplexní inspekci a jinak nemá šanci dozvědět se, jestli se mu jeho práce daří nebo ne. Namítnete-li, že o výsledcích hodně napoví úspěšnost při přijímacím řízení na střední resp. vysokou školu, pak máte pravdu jen částečně (1).

Podobné úvahy a vlastní zkušenost¹ se zaváděním a realizací studentské ankety na PORG gymnázium a základní škola v Praze 8 (dále jen PORG), mě vedly k tomu, začít se studentskými anketami zabývat podrobněji.

Na výsledcích studentské ankety na PORGu mě zprvu překvapila vysoká míra shody studentského pohledu na práci učitelů s názorem, který jsem měl na práci kolegů, jako vedoucí pracovník této školy. Zajímalo mě, zda je to specifikum PORGu nebo je tento jev obecný. To nebyla jediná otázka, která mě připadala zajímavá a hodna hlubšího zkoumání na studentských anketách. Například: Na kolika středních školách studentská anketa probíhá? Existuje možnost snížit velkou časovou náročnost spojenou s přípravou a realizací studentské ankety? Co říká odborná literatura o hodnocení učitelů žáky?

Hodnocení pracovníků je obecně citlivá záležitost; tím spíše, když hodnotí práci učitelů jejich žáci. Vedení školy musí zavedení ankety důkladně zvážit a mít předem jasnou představu o tom, jak se získanými daty bude nakládat. Výstupy ze studentské ankety rozhodně nesmí sloužit k veřejnému „kamenování“ některých učitelů. Ničeho dobrého by se tím nesáhlo, ale především učitelé by přišli o unikátní možnost dostat relevantní zpětnou vazbu od všech žáků ve třídě; nikoliv jen od hrstky těch, kteří jsou nejvíce slyšet.

Trvalé začlenění respektované studentské ankety do běžného života školy není v žádném případě jednoduchá záležitost. Věřím, že tato bakalářská práce pomůže všem zájemcům o studentské ankety dozvědět se více o této problematice.

¹Pro zajímavost přikládám ukázkou anketního formuláře, který vyplňovali žáci na PORGu, souhrnný veřejný výstup ve formě bublinového grafu a ukázkou individuálního neveřejného výstupu, který obdržel každý učitel (viz Příloha č. 1).

1.1 Cíl práce

Hlavní cíl:

- Zmapovat zkušenosti s používáním a vyhodnocováním studentských hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých a státních středních školách ve Středočeském kraji a v Praze.

Dílčí cíle:

- Zjištění obecných teoretických znalostí vztahujících se k hodnocení zaměstnanců, metodologie anket a interview.
- Zmapování zkušeností škol, které studentská hodnocení používají. Nalezení hlavních příčin, které brání zavedení studentských hodnocení u škol, která studentská hodnocení nepoužívají.
- Vytvoření návodu, který by pomohl zodpovědět nejčastější dotazy při zavádění studentských hodnocení na středních školách. Návod bude určen ředitelům škol a učitelským sborům.

1.2 Formulace výzkumného úkolu

Výzkumný problém:

Probíhá na středních školách ve Středočeském kraji a v Praze hodnocení pedagogů žáky (dále jen studentská anketa)?

Hypotézy:

- Studentská anketa je pořádána na méně jak 5% náhodně vybraných středních škol ve Středočeském kraji a v Praze.
- Počet žáků školy nerozhoduje o tom, zda je na škole studentská anketa pořádána.
- Druh zřizovatele školy (kraj; soukromý subjekt; církev) neovlivňuje pořádání (existenci) studentské ankety.
- Existence odborů na škole negativně ovlivňuje existenci studentské ankety na škole.

Metody sběru dat:

Strukturované telefonické interview s ředitelem příslušné školy či jeho zástupcem. Osobní polostrukturované interview s vybranými zástupci škol.

Základní a výběrový soubor:

Základním souborem jsou všechny střední školy ve Středočeském kraji a v Praze. Tato množina je rozdělena na tři dílčí základní soubory:

- školy zřizované krajským úřadem,
- školy zřizované soukromým objektem,
- církevní školy.

Výběrovým souborem v každém dílčím základním souboru je náhodný výběr 30% škol.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků prošlo v posledních letech velkými změnami. Pouhé hodnocení pracovníka skrze hodnocení jeho pracovního výkonu se zdá již jako nedostačující. Důraz je kladen na neustálé zlepšování pracovního výkonu. K tomu, aby se pracovníci ve svém výkonu zlepšili, potřebují dostávat permanentní zpětnou vazbu od svých vedoucích. Ti by se měli snažit své podřízené motivovat k dosahování těch nejlepších výsledků a dávat jim dostatečnou podporu v rozvoji znalostí a dovedností.

Dříve bylo hodnocení pracovníků prováděno pouhým známkováním či poměřováním. Takovýto způsob hodnocení nebyl pro pracovníky příliš motivační a očekávané pracovní výsledky se poté nedostavovaly. To bylo hlavním důvodem opuštění dříve praktikovaných metod hodnocení podle zásluh, délky praxe či pouhého konstatování, zda bylo či nebylo dosaženo cíle. Nový komplexnější přístup k hodnocení je znám pod názvem **Řízení pracovního výkonu**.

Řízení pracovního výkonu představuje daleko komplexnější přístup a je jedním z nejvýznamnějších přínosů ve sféře řízení v posledních letech. Začal se formovat koncem 80. let 20. století na základě uvědomění si potřeby soustavného a integrovanějšího přístupu k řízení a odměňování pracovního výkonu (2).

Řízení pracovního výkonu je integrujícím faktorem dalších oblastí personálních prací, jako je **řízení odměňování, rozvoj dovedností a kompetencí či kariérního růstu**. Snaží se a napomáhá ke zlepšení individuálního výkonu, jakož i výkonu celé organizace (3).

Je užitečné si uvědomit, že základním a hlavním aktivem každé společnosti jsou lidé neboli lidské zdroje. Budovy či stroje jsou poměrně snadno nahraditelné, ale výkonní a loajální pracovníci nikoliv. Právě lidské zdroje jsou často tím, co činí společnost na trhu úspěšnou či nikoliv. Je tudíž nutné, aby řízení lidských zdrojů bylo efektivní, přístup k pracovníkům individuální a jejich řízení motivující. Řízení pracovního výkonu se snaží tyto požadavky naplňovat. **Individuální přístup** je jedním z jeho významných znaků.

2.1.1 Podstata řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na **principu řízení lidí na základě písemné smlouvy nebo ústní dohody mezi manažerem a pracovníkem** o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na

základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka (3). Nejedná se již o úkoly stanovené direktivně shora, ale cíle, na kterých se pracovník se svým nadřízeným dohodl. Vztah manažer – pracovník se změnil na **vztah partnerský**. Individuální přístup k pracovníkovi a jeho schopnostem znamená také individuální, vyvážené a průběžné sledování a posuzování jeho pracovního výkonu. Mezi manažerem a pracovníkem musí docházet k **neustálé komunikaci** a podávání zpětné vazby. Nejedná se pouze o zpětnou vazbu, kterou dává manažer pracovníkovi, ale také naopak; pracovník poskytuje zpětnou vazbu manažerovi. Manažer tak může zhodnotit, zda jeho způsob vedení a koučování je správný a účinný, tj. zda pracovníka motivuje a směřuje k stále lepšímu výkonu a jeho rozvoji.

Mění i pohled na pracovní výkon jako takový. Existovala domněnka, že výkon představují pouze dosažené výsledky. Výzkumy však ukazují, že nedílnou součástí výkonu zaměstnance je i jeho chování. Řízení pracovního výkonu chápe M. Armstrong (4) jako proces, který:

- informuje všechny své pracovníky o vizi svých cílů; stanovuje individuální a útvarové cíle výkonu, které jsou propojené s širšími cíly,
- provádí formální zkoumání týkající se těchto cílů,
- používá proces zkoumání pracovního výkonu k rozpoznávání důsledků pro účely vzdělávání, rozvoje a odměňování,
- za účelem zlepšování efektivnosti vyhodnocuje celý tento proces,
- vyjadřuje cíle výkonu z hlediska měřitelných výstupů, odpovědností a cílů v oblasti učení a vzdělávání,
- používá formální hodnotící postupy, jako způsob pravidelně stanovovaných požadavků na pracovní výkon,
- propojuje požadavky pracovního výkonu s odměňováním, zejména vyšších a vrcholových manažerů.

2.1.2 Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti

Jednou z bariér, které omezují výkonnost lidí, bývá v praxi překvapivě často to, že lidé ani nevědí, co je od nich očekáváno. Jednají pak v souladu se svými motivy, schopnostmi a třeba i na základě dřívějších zkušeností a požadavků, které na ně byly kladeny. Jsou přesvědčeni, že jejich výkon bude oceněn. Pokud uznání nepřichází, klesá jejich motivace a výkon se dále zhoršuje. Důvodem jsou právě nevyjasněná vzájemná očekávání, týkající se jak přímo

pracovního výkonu a postupů při dosahování cílů, tak také projevů chování a vztahů v organizaci (5 str. 45).

Z výše uvedeného vyplývá, že je klíčové, aby si pracovníkem a jeho nadřízený jasně stanovili normy výkonu. Každý pracovník by měl vědět, jaké pracovní výstupy se od něj očekávají a jakého osobního rozvoje by měl dosáhnout.

Pracovní hodnocení je dílčí činností v řízení výkonnosti pracovníků. Základním cílem řízení výkonnosti je **neustálý rozvoj pracovníků**. Aby bylo možné identifikovat potřeby rozvoje, je nutné analyzovat dosavadní výkon a navrhnout řešení případných nedostatků či mezer ve znalostech. Cílem hodnocení není tedy kritika dosavadního výkonu, ale snaha pomoci pracovníkovi v jeho zdokonalování.

Hodnocení pracovního výkonu se přitom orientuje na minulost, tedy na určitou rekapitulaci a zhodnocení uplynulého období, které se provádí zpravidla jednou za rok při formálních setkáních manažera se svým podřízeným.

Naproti tomu **řízení výkonnosti** se orientuje spíše na budoucnost a je mnohem širším, obsáhlejším, ucelenějším procesem řízení. Cílem řízení pracovního výkonu je **neustálé zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností**, na kterém se manažer s pracovníkem dohodli (3).

2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z klíčových personální činností, která se dle Koubka (6) zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci; jak plní úkoly dané požadavky svého pracovního místa či své role; jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků kontroly jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

V poslední době se u pracovníků hodnotí také, jaké jsou jejich **schopnosti a rozvojový potenciál**.

2.2.1 Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků?

Podle Hroníka (7) existují tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

- **změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie:** Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, co je pro organizaci prioritou.
- **sladování zájmů všech zúčastněných:** Každá organizace má svoje strategické cíle a strategii, jak tyto cíle naplnit. Je nutné, aby zaměstnanci, kteří mají své zájmy, přijali tuto strategii spolu s cíly za svou. Hodnocení přispěje ke zlepšení komunikace, sladění zájmů jak vlastníků, tak manažerů a podřízených.
- **zvýšení výkonnosti:** Vlastníci očekávají od hodnocení, že bude mít vliv nejen na jejich uvědomění, ale především na reálnou výkonnost zaměstnanců. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, postrádá smysl.

Stýblo (8 stránky 66-67) uvádí šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců:

- objektivní odměňování zaměstnanců,
- plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn,
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců,
- odstraňování a náprava zjištěných nedostatků,
- zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými,
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.

2.2.2 Systematické a nesystematické hodnocení

Obecně se systémem hodnocení je bezprostředně spjata především jeho forma. Z tohoto úhlu pohledu můžeme hovořit o neformálním a formálním hodnocení.

Neformální hodnocení (průběžné) je prováděno zpravidla nahodile nebo na základě aktuální potřeby či v rámci každodenního vztahu nadřízený – podřízený; bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod. Většinou má neformální charakter a bývá ústní. Hovoříme-li o **formálním hodnocení**, máme na mysli hodnocení, jež probíhá v pravidelných periodách, nebo za předem definovaných okolností (např. při přefazování zaměstnance, při náhlé a zásadní změně výkonnosti zaměstnance, kvality nebo kvantity jeho práce). Bývá zpravidla v písemné formě.

Koubek (9) uvádí, že k základním rysům tohoto hodnocení patří zejména racionálnost, standardizovanost, periodičnost, plánovitost a systematickosti.

K výhodám pravidelného formálního hodnocení dále patří že:

- poznává a hodnotí zaměstnance komplexněji, z hlediska souhrnu znalostí, dovedností a jiných kvalit,
- lépe rozpoznává, oceňuje či rozvíjí silné stránky zaměstnance a rovněž tak lépe rozpoznává jeho slabé stránky, umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance; jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- soustavněji orientuje pozornost zaměstnance na výkon apod.

2.2.3 Selhání hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti nemusí být vždy přínosem. Hodnocení provedená neobjektivně nebo podle nevalidní metodologie mohou zaměstnanci uškodit či ho demotivovat.

Wagnerová (10 str. 58) uvádí následující důvody selhání hodnocení výkonnosti:

- Vedoucí nemá informace o skutečné výkonnosti hodnoceného.
- Standardy hodnocení jsou nejasné.
- Vedoucí nebere hodnocení vážně.
- Vedoucí není dostatečně připraven na hodnocení.
- Vedoucí není v průběhu hodnocení upřímným a čestným.
- Vedoucí nemá dobré schopnosti hodnotitele.
- Zaměstnanec nemá kontinuální zpětnou vazbu o své výkonnosti.
- Nedostatečný dopad na odměňování.
- Není aktivně projednán profesní rozvoj zaměstnance.
- Vedoucí používá v procesu hodnocení nejasný nebo mnohoznačný jazyk.

Abychom předešli nežádoucím dopadům hodnocení, je třeba si precizně definovat základní otázky:

1. **KDO** bude hodnotit (osoba hodnotitele).
2. **CO** bude hodnotit (podle jakých kritérií).
3. **JAK** se bude hodnotit (jaké budeme používat metody hodnocení).

2.2.4 KDO bude hodnotit - hodnotitelé

Hodnotitelem by měla být nejvíce kompetentní osoba. Za nejkompetentnější osobu lze zpravidla považovat **přímého nadřízeného**, který zná nejen úkoly konkrétního pracovního

místa, pracovní podmínky či jejich možné vlivy na práci, ale v ideálním případě zná i pracovníka samotného, jeho vlastnosti či schopnosti, mnohdy i jeho zázemí.

Hodnocení však mohou provádět i jiné osoby. Na základě nejčastěji uváděných příkladů v odborné literatuře lze uvést některé další jeho podoby:

- **sebehodnocení** (vyžaduje nastolení atmosféry skutečné důvěry, neboť hrozí zneužití ze strany zaměstnavatele; speciálně ve školství, kde není jednoduché objektivně hodnotit práci učitele, nachází velké uplatnění),
- hodnocení **externími klienty** (bývá prováděno písemnou formou, pomocí standardních hodnotících formulářů nebo počítačových programů např. <http://www.kompas2.cz/>),
- hodnocení zaměstnanců a manažerů jejich **interními „klienty“**, tedy zaměstnanci organizace, kteří využívají výsledků jejich práce (jedná se o určitou formu zpětné vazby; v případě školství hodnotí studenti učitele),
- hodnocení zaměstnanců jejich **mentory**, zkušenými zaměstnanci, kteří v organizaci zodpovídají např. za adaptační proces.

2.2.5 CO se bude hodnotit – kritéria

Základem validity hodnocení je soustava kritérií, která jsou pro danou pracovní funkci rozhodující. Musí vycházet z popisu a analýzy práce a musí být adekvátní formě a účelu hodnocení.

Chceme-li tedy posuzovat výkon některého pracovníka, musíme zvážit, která kritéria jsou jeho práci a pracovnímu postu přiměřená. Jiná kritéria budou platit pro vrcholový management a jiná např. pro odborné pracovníky.

Kritéria můžeme tedy dělit na **obecná** (platná pro všechny pracovní pozice) a **speciální**, přizpůsobená konkrétní pracovní funkci či činnosti.

Pokud má hodnocení sloužit pro personální řízení, sledují se většinou znalosti, dovednosti, schopnosti a chování pracovní i sociální. To je i případ nevýrobních oborů např. školství.

Kritéria hodnocení dle Pokojové (11) členíme do čtyř okruhů, vyjadřujících pracovní úspěšnost:

- osobnostní vlastnosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání dané funkce,
- kvalifikační parametry a chování v průběhu pracovní činnosti,

- pracovní výkonnost a výsledky pracovní činnosti,
- interpersonální orientace a celkový styl.

Kritéria je nutno stále podrobovat kritické analýze a na jejím základě je průběžně přizpůsobovat.

Wagnerová (10 str. 65) (upraveno) uvádí **doporučení pro kritéria:**

- objektivní spíše než subjektivní,
- vztahující se k práci resp. k popisu práce,
- zaměřené na chování, nikoliv vlastnosti hodnoceného,
- musí být v moci hodnoceného splnit kritéria,
- ve vztahu ke specifickým funkcím, nikoliv globální,
- musí být hodnocenému včas a předem sděleny,
- liší se dle kategorie zaměstnanců.

Jako příklad uvádím kritéria hodnocení pedagogických pracovníků používaná na PORG gymnázium a základní škola o.p.s. Praha Libeň v letech 2006 až 2011 (viz Příloha č. 2).

- **učí rád** (pečlivá příprava na hodiny; chodí včas; nízká absence; věnuje se svému předmětu a zamýšlí se nad ním),
- **odborná příprava** (jistota v látce a v didaktice; viz hospitace),
- **má autoritu,**
- **důslednost** (vzhledem k studijním výsledkům studentů; vzhledem k chování studentů; vzhledem k vedení třídní absence),
- **plnění dohod** (plnění „dohod“; vytváření příjemné atmosféry; spolupráce s ostatními; zapisování do třídní knihy; odevzdávání požadované dokumentace včas; pořádek na spol. místech).

Pro nepedagogické pracovníky byly na PORG o.p.s. používána následující kritéria:

- **samostatnost,**
- **iniciativa,**
- **spolehlivost,**
- **produktivita práce.**

Hodnotící pohovor, na kterém byly jednotlivé okruhy diskutovány, byl prováděn vždy jednou ročně. Hodnotící škála byla tříbodová 1-2-3.

V praxi se velmi často používají různé typy hodnotících škál. S ohledem na zaměření praktické části této práce, se hodnotícími škálami budu zabývat podrobněji. Školní studentské ankety využívají různých druhů hodnotících škál opravdu hojně.

2.2.6 Klasifikace výkonu - škálování

Při sestavování a vyhodnocování dotazníků a dalších hodnotících nástrojů velmi často používáme hodnotící stupnice neboli **posuzovací škály** (12). Tyto škály nám pomáhají zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu. Posuzovatel vyjadřuje svoje hodnocení určením polohy na škále. Tímto způsobem můžeme posuzovat činnosti (např. vyučovací proces), vlastnosti lidí, nálady, ale i předměty (např. učebnice).

Škály dělíme dle způsobu použití na několik základních skupin:

- **Pořadové škály:** Umožňují nám sestavit pořadí oblíbenosti či významnosti zkoumaných objektů. Jejich výhodou je snadné sestavení autorem dotazníku a snadné vyplnění respondentem. Nevýhoda pořadových škál spočívá v tom, že nám neumožňuje určit, jaký je rozdíl mezi pořadími. Např. pokud student určí fyziku jako neoblíbenější předmět, nemáme informaci o tom o kolik je oblíbenější než v pořadí druhá matematika.
- **Intervalové škály:** Při vyplňování má respondent možnost si vybrat z nabídnutých intervalů, mezi kterými jsou stejné vzdálenosti (hodnoty).

Příklad:

V této třídě se cítím
užitečný(á) 5 4 3 2 1 zbytečný(á)

Intervalové škály mají zpravidla lichý počet stupňů. Tím se vytváří symetrická škála, kde nalevo od středu a napravo od středu je stejný počet stupňů. Bývá zvykem umožnit respondentovi na uvedený dotaz neodpovědět např. volbou písmene N značící „nedokáži se vyjádřit“ nebo „nehodí se“. Tím se zabraňuje vynucenému hodnocení v případě, že posuzovatel nemá na věc vyhraněný názor nebo se nedá hodnotit. Výhodou intervalových škála, je že se přiřazené číselné hodnoty dají snadno matematicky zpracovávat. Počet stupňů volíme tak, aby dostatečně jemně pokryl dotazovaný jev. Na druhou stranu se musíme vyvarovat přílišného počtu stupňů, které už není respondent schopen ve své odpovědi zohlednit. Místo číselných hodnot je možné používat i rozličné grafické symboly jednotlivých stupňů škály.

Systematické chyby, které se vyskytují při používání intervalových škál, jsou **nadhodnocování** (zkreslení z důvodu mírnosti) nebo naopak **podhodnocování**

(zkreslení z důvodu přísnosti). Třetím a možná nejfrekventovanějším jevem je vědomý či podvědomý sklon respondenta volit neutrální střední hodnotu tzv. **centrální tendence** (12).

- **Bipolární škály:** Vycházejí z intervalových škál, jen na jejich krajních bodech (pólech) jsou uvedeny protichůdné vlastnosti.

Příklad:

Posuďte přístup učitele k žákům
vstřícný 1 2 3 4 5 N arogantní

Při tvorbě bipolárních škál je třeba dodržovat několik zásad:

- Na pólech škály je třeba používat stejný slovní druh. Pokud je na jednom pólu podstatné jméno, není přípustné, aby na druhém pólu bylo přídavné jméno.

aktivní 1 2 3 4 5 N pasivní
nikoliv aktivní 1 2 3 4 5 N lenoch

- Druhý výraz na pólu škály by neměl být pouhou negací prvního (předpona ne-)

aktivní 1 2 3 4 5 N pasivní
nikoliv aktivní 1 2 3 4 5 N neaktivní

- Stejný výraz na pólu škály je možno použít pouze jednou tj. není přípustné stejný výraz použít v jiné škále opětovně.
- Je potřeba pečlivě volit protikladné výrazy na pólech škály, aby byly správně chápány respondenty.

kamarádský 1 2 3 4 5 N přísný
lépe hodný 1 2 3 4 5 N přísný

- **Likertovy škály:** Používají se na měření postojů a názorů lidí. Skládají se z výroku, ke kterému respondent vybírá ze škály nejvhodnější slovní spojení. Jejich výhodou je, že respondenti intuitivně vybírají z nabídnutých možností a lépe se jim daří vystihnout míru hodnocení než u intervalových či bipolárních škál.

Příklad:

Na výuku bývá učitel připraven
rozhodně ano spíše ano jak kdy spíše ne rozhodně ne neumím posoudit

Při následném matematickém zpracování výsledků je užitečné si uvědomit, že nabídnutá slovní škála odpovědí není striktně matematicky intervalovou škálou tj. že není samozřejmé jednotlivým nabídnutým hodnotám přiřadit číselné hodnoty a počítat z nich například aritmetický průměr.

2.2.7 JAK se bude hodnotit – metody hodnocení

Potřeba hledání optimálního způsobu hodnocení zaměstnance vedla k vytvoření množství metod. Metody se navzájem liší podle náročnosti na jejich realizaci, čas, náklady a využitelnosti.

V odborné literatuře je velmi frekventovaným kritériem pro odlišení metod a jejich vhodnosti pro konkrétní situace **čas**. Dále je možné metody hodnocení roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (13).

Podle časového horizontu rozlišuje Hroník (7 str. 54) tři skupiny metod. **Metody zaměřené na minulost**, které se orientují především na to, co se už stalo (výsledky, odvedený výkon). Dále na metody zaměřené **na přítomnost**. Tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace. Třetí skupinou jsou metody zaměřené **na budoucnost**, které se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

Podobně člení metody i Dvořáková (14), která se také přiklání k rozdělení metod z hlediska časového na metody orientující se na odvedenou práci (na minulost) a metody orientující se na budoucnost a identifikující rozvojový potenciál zaměstnance.

Metody orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací už vykonanou, a tudíž do jisté míry měřitelnou. Hodnocení zaměstnanců orientující se na budoucnost se zaměřuje na budoucí výkon (15).

V následující tabulce Venclová (13) uvádí přehled významných metod hodnocení zaměstnanců a to, jak je uvení autoři klasifikují dle časového horizontu.

Tabulka č.1 Zdroj: (13)

	Metody orientované na minulost	Metody orientované na přítomnost	Metody orientované na budoucnost
	Hroník-H; Dvořáková-Dv; Duda-Du		
Metoda kritických událostí	H; Dv; Du		
Assessment centrum		H	Dv; Du
360° zpětná vazba		H	Dv
Řízení podle stanovených cílů (MBO)	Dv		
Srovnávání se standardním výkonem	Dv		
Hodnotící dotazník	Dv; Du		
Hodnotící stupnice (škála)	Dv; Du		
Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS)	Dv		
Hodnotitelské zprávy	Dv		
Párové srovnání	Dv; Du		
Sebehodnocení			Du

Výše uvedené metody hodnocení jsou v odborné literatuře často zmiňovány. Vzhledem k tomu, že smyslem této práce je popsat problematiku studentských anket tj. různých forem hodnocení zaměstnanců, stručně si uvedené metody představme.

Metoda kritických událostí: Metoda je založena na pozorování a zapisování kritických momentů zaměstnancova chování nebo jeho pracovního výkonu. Kritickým momentem se myslí extrémně úspěšný, extrémně neúspěšný nebo často se opakující výkon či počínání zaměstnance. Při pohledu zpět pak tento výčet poskytuje základ pro hodnocení zaměstnancova pracovního chování. Tuto metodu lze použít, jen jestliže má hodnotitel možnost pravidelného blízkého sledování zaměstnance a zapisování si pozitivních i negativních významných projevů jeho chování. Tato metoda se v praxi používá jako doplňková a slouží jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců.

Assessment centrum: Je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy, dotazníky a strukturované rozhovory, zadání individuálních úkolů a cílů, zadání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí atd.) a užívá k hodnocení jednotlivců i skupin.

Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Skupinu externích hodnotitelů tvoří zpravidla psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení. Skupina interních hodnotitelů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegů, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. Výběr hodnotitelů je vázán účelem assessment centra a kompetencemi hodnotitelů. Obvyklý počet hodnotitelů je 3-6, počet hodnocených 1-10; poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1.

Assessment centrum je náročné časově, organizačně i finančně. K výběru této metody přistupujeme v odůvodněných případech (hodnocení manažerů, hodnocení klíčových zaměstnanců, hodnocení kandidátů na manažerskou pozici) (16).

360° zpětná vazba: Jedná o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují.

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.

Nejde o pouhé prověření pracovních výsledků či evidenci toho, jaké úkoly zaměstnanec splnil. Ti, kteří jsou při použití jiných metod dobře posuzováni z hlediska výsledků své práce, mohou po realizaci 360° zpětné vazby od ostatních obdržet nízká hodnocení, a naopak. 360° zpětná vazba totiž nevypovídá o tom, CO pracovník dělá, nýbrž o tom, JAK to dělá.

K hodnoceným oblastem náleží kupříkladu schopnost vést tým, jednat s lidmi a dovádět úkoly ke zdárnému konci. Zpětná vazba informuje o pracovníkově potenciálu k růstu i o překážkách, jež mu v něm brání. Lze říci, že metoda 360° zpětné vazby nabízí skutečně komplexní pohled na zaměstnance, jehož se jinak docílí jen velmi obtížně.

Řízení podle stanovených cílů (MBO): Metoda hodnocení, kdy manažer i zaměstnanec si po vzájemném dialogu stanoví cíle, kterých má zaměstnanec za budoucí hodnocené období dosáhnout. Na konci období manažer vyhodnotí míru splnění těchto cílů.

Autor této metody Peter Drucker zastával myšlenku, že by i řadoví zaměstnanci měli naprosto přesně vědět, co a proč dělají a kam se má jejich organizace dostat. K tomu je ovšem kriticky důležité, aby firma měla poslání, jinými slovy, aby vrcholový management přesně věděl, co a proč dělá. Jeho úkolem je pak strategické cíle rozdělit na taktické a předat je střednímu

managementu. Střední management je pak musí rozdělit na cíle operativní a rozdělit je mezi nižší management, dále pak až ke konkrétním zaměstnancům. V každé úrovni řízení musí lidé vědět, co přesně mají dělat, co se od nich očekává a kam svou činností organizaci posunou anebo naopak, co se stane, když nesplní své úkoly a plány.

Důležitým faktorem pro efektivitu řízení podle cílů je, aby vedoucí pracovník se zaměstnancem v průběhu hodnotícího období několikrát zhodnotili aktuální stav a zjistili, zda zaměstnanec je v plnění svých cílů na správné cestě, případně zda potřebuje ke splnění cílů podporu.

Hlavním rizikem při řízení podle cílů jsou nesprávně stanovené cíle. Nesprávně vybrané cíle odvedou pozornost od podstatných náležitostí výkonnosti organizace a mohou vést k demotivaci zaměstnanců, nespravedlnosti v hodnocení a poklesu výkonnosti.

Srovnání se standardním výkonem: Metoda srovnání se standardním výkonem se zakládá na porovnání výkonu jednotlivce s požadovaným pracovním výkonem. Standardní pracovní výkon odpovídá obvyklé požadované intenzitě práce a lze jej stanovit několika způsoby (14). Rozlišujeme tři způsoby definování standardního pracovního výkonu. Může být určen statisticky, jako prostý průměr vytvořený z výkonu většího počtu pracovníků. Může být vytvořen odhadem intenzity obvyklého výkonu pracovníka, nebo odvozen z obvyklého výkonu u dané pracovní pozice s určitými pracovními podmínkami, tj. z normativů času. Stanovením norem je jasně specifikovaná úroveň očekávaného pracovního výkonu. Tím je zajištěno posuzování pracovníka dle objektivních měřítek.

Dříve se metody hodnocení standardů práce využívalo především pro hodnocení výkonných dělníků. Normy práce byly stanoveny podle časových studií, vzorku práce, nebo výkonu vybraných dělníků (17).

I v současnosti se s touto metodou hodnocení setkáváme zejména u dělnických profesí, lze ji však použít také u technických pracovníků. Výhodou výkonových norem je jejich objektivní měřitelnost. Hodnocení podle standardního výkonu na základě plnění norem však neumožňuje porovnání pracovního výkonu u odlišných kategorií pracovních míst.

Hodnotící dotazník: Je metodou hodnocení pracovníků, při níž hodnotitel postupuje při hodnocení podle předem připraveného dotazníku obsahujícího jednotlivé charakteristiky pracovního jednání. U každého posuzovaného kritéria je slovně uvedena míra jeho naplňování (například slovy souhlasí/nesouhlasí, ano/ne, vždy/občas/nikdy). Hodnotitel posuzuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen tím, že zaškrtně políčko, které nejvíce

vystihuje pracovní jednání zaměstnance (18). Takto postupuje u všech kritérií uvedených v dotazníku.

Hodnotící dotazník zpravidla vyhodnocuje personální útvar, který může vyplněný dotazník přehodnotit oznámkováním vybraných tvrzení. Avšak původní hodnocení zůstává i nadále uvedeno, přehodnocené tvrzení se uvádí do jiného sloupce. Každé tvrzení u jednotlivých kritérií je obodováno a následně jsou body sečteny. Výsledné hodnocení pracovníka je bodovým součtem u všech kritérií. Kritéria mohou být formulována jak v oblasti pracovního výkonu, tak v oblasti kompetencí a pracovního chování. Validitu a objektivitu dotazníku zvyšuje proporční rozložení kritérií do všech oblastí hodnocení. Vzhledem k tomu, že hodnotící dotazníky vyhodnocuje personální útvar zpětně, může dojít k jejich nepřesnému nebo nesprávnému vyhodnocení. Tato metoda bývá častěji zatížena subjektivismem a různí hodnotitelé mohou vyhodnocovat otázky v dotazníku různě, čímž dochází ke značnému snížení validity této metody hodnocení (6).

Hodnotící stupnice (škála): Hodnocení prováděné na základě stupnic (číselných, grafických nebo slovních) představuje nástroj, který slouží především k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídicího chování a rovněž k posouzení schopností zaměstnanců. Je náročnější na přípravu, umožňuje však objektivně posoudit projevy, které lze většinou hodnotit pouze slovně.

Nejvhodnějším typem posuzovacích stupnic jsou čtyřbodové škály, čelící sklonu hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné. Pro omezení subjektivity hodnocení je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice i jejich slovní popis. Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení.

Mají-li nadřazení sklon hodnotit všechny své zaměstnance stejně, lze využít metody tzv. nuceného rozdělení. Její podstatou je požadavek, aby hodnocení odpovídající určitým bodům posuzovací stupnice dostalo jen předem stanovené procento pracovníků. (19)

Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (BARS): Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání s ohledem na specifika konkrétního pracovního místa a pracovního výkonu zaměstnance.

Princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodnou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i příslušnou slovní charakteristiku znaků pracovního jednání.

Tvorba těchto stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, specialisty na metodiku hodnocení a v neposlední řadě i s držiteli pracovním míst. Metoda je náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně popisovat plnění kritéria, ale jen „přirazuje“ dle připraveného vzoru stupnice jednání. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání (14).

Hodnotitelské zprávy: Hodnotitel podává za určité období zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách, potenciálu a také návrhu na zlepšení. Obsah zprávy může být psán volně nebo dle předem dané osnovy. Zprávy se mohou kombinovat s metodou kritických událostí či s hodnotícími stupnicemi. Výhodou této metody je, že poskytuje detailní přehled o pracovníkové činnosti, pracovním výkonu a zaměstnanci poskytuje detailní zpětnou vazbu. Nevýhodou metody je, že je časově poměrně náročná a neumožňuje porovnávat mezi sebou více zaměstnanců, což není praktické pro případná personální rozhodnutí (18).

Párové srovnávání: Metoda hodnocení zaměstnanců, která je založena na postupném srovnávání výkonů nebo kompetencí hodnoceného se všemi ostatními členy hodnocené skupiny. Při každém srovnání přidělíme „vítěznému“ pracovníkovi jeden bod. Součtem bodů ve všech srovnáních, získáme pořadí hodnocených, nebo můžeme pracovníky zařazovat do skupin pracovníků podle počtu získaných bodů (16).

Příklad:

Hodnocená kompetence: „odbornost“	Ander Antonín	Beran Bedřich	Cínová Cecílie	Driml David	Elfová Eva	body	pořadí
Ander Antonín	-	0:1	0:1	1:0	0:1	1	IV.
Beran Bedřich	1:0	-	1:0	1:0	1:0	4	I.
Cínová Cecílie	1:0	0:1	-	1:0	0:1	2	III.
Driml David	0:1	0:1	0:1	-	0:1	0	V.
Elfová Eva	1:0	0:1	1:0	1:0	-	3	II.

Sebehodnocení: Zaměstnanec v jeho rámci hodnotí splnění svých úkolů nebo cílů za minulé období, posuzuje (na základě stanovených kritérií) své pracovního chování, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období. Hlavním cílem sebehodnocení je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky a uvažovat o možnostech jejího zlepšení, zvýšit jejich pracovní motivaci a

současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřazenému umožňuje toto hodnocení získat důležitou zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů. Sebehodnocení zpravidla přispívá i ke zvýšení zájmu pracovníků o další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle.

Využití sebehodnocení má však i své předpoklady. K nim patří především jeho metodická příprava a podpora a zpravidla i určité zaškolení zaměstnanců i jejich manažerů při jeho používání (19).

Sebehodnocení bývá součástí metody hodnocení „360° zpětná vazba“.

V mnohých vzdělávacích institucích je dnes sebehodnocení běžné ať formou sebehodnotícího protokolu či formou portfolia. Obsah portfolia může obsahovat například přípravy na zajímavé vyučovací hodiny, organizační zabezpečení mimoškolní akce, výsledky spolupráce s kolegy či rodiči, záznamy z dalšího vzdělávání (oficiální potvrzení a neformální zápisky) atd. (20).

2.3 Interview jako metoda sběru dat

Výzkumné metody kvantitativního výzkumu dělíme podle Gavory na těchto šest nejvýznamnějších (12 str. 85):

- pozorování,
- škálování,
- dotazník,
- interview,
- obsahová analýza textu,
- experiment.

V oblasti marketingu se můžeme setkat s jiným rozdělení metod sběru dat (21)

- osobní dotazování,
- telefonické interview,
- anketa – poštovní a tzv. „samovyplňovací“ výzkum.

V praktické části této práce je použit ke sběru primárních dat strukturovaný telefonický rozhovor v kombinaci s osobním rozhovorem. Vzhledem k použití uvedených metod kvantitativního výzkumu, se zaměříme v této kapitole teoreticky na některé výzkumné metody, speciálně interview.

Interview je významnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Nejedná se pouze o jednostranné získávání dat od dotazovaných, ale o společné vytváření smysluplných výpovědí. Interview využívá techniku kladení otázek. Ty mohou být otevřené či uzavřené. Otevřené otázky slouží především k získání kvalitativních dat.

Významným faktorem ovlivňující celkový výsledek interview je navození přátelské otevřené atmosféry výzkumníkem tzv. raport.

2.3.1 Výhody a nevýhody interview

Jaké jsou obecné výhody a nevýhody interview (22)?

Výhody:

- klade menší nároky na iniciativu dotazovaného,
- pro dotazovaného je obtížnější vynechat odpovědi na některé otázky - získaná data jsou komplexnější,

- ve srovnání s návratností dotazníků jde o úspěšnější metodu,
- eliminují se problémy související se špatnou schopností číst,
- umožňují odhalovat řadu detailních informací a dle potřeby vést otázky příslušným směrem.

Nevýhody:

- pracná a nákladná technika sběru dat,
- zpravidla časově náročná,
- vyžaduje spolupráci dotazovaných,
- anonymita je pro dotazované málo přesvědčivá,
- rozdíly mezi tazateli a rozdíly v jejich chování mohou vyvolat zkreslení výsledků (platí pro standardizovaný rozhovor).

2.3.2 Typy interview

Interview dělíme podle míry struktury (12):

- **Strukturované interview:** Otázky jsou pevně dány. Jde vlastně o ústní dotazník.
výhody: Přesná struktura umožňuje získávání dat od většího množství osob a následně porovnání výsledků.
nevýhody: Minimální volnost výzkumníka. Může např. jen objasnit dotazovanému nějaký pojem, případně jej požádat o zpřesnění odpovědi na otázku. Chybí možnost doptávat se.
- **Nestrukturované interview:** Otázky (jejich obsah, znění, pořadí atd.) nejsou přesně formulovány. Umožňuje úplnou volnost odpovědí. Dotazovaný je podněcován k vyprávění, tazatel se doptává; stále však sleduje cíl svého zkoumání.
výhody: Umožňuje detailnější a hlubší poznání; působí na dotazovaného přirozeněji.
nevýhody: Není vhodné při hromadné sběru dat; obtížně se sumarizuje a vyhodnocuje.
- **Polostrukturované interview:** Je stanoveno základní obsahové schéma a několik základních otázek. Další otázky vznikají v průběhu interview.
výhody: Využívá výhod obou předchozích typů rozhovorů. Výzkumník může klást libovolné doplňující otázky, např. pokud dotazovaný nepochopí nebo špatně pochopí některou z otázek.
nevýhody: Klade větší nároky na tazatele a jeho přípravu.

Dále rozlišujeme interview podle **typu kontaktu**: (21)

- **Osobní interview:** Výzkumník je v přímém kontaktu s dotazovaným – tváří v tvář tzv. F2F (Face to Face). Tento typ interview se v marketingu dále dělí na dotazování pomocí papírových dotazníků tzv. PAPI nebo dotazování pomocí počítače tzv. CAPI (Computer-assisted personal interviewing)
výhody: Výzkumník může dotazovanému ukázat diskutované materiály (obrázky, loga, krátká videa atd.). Vyšší přesnost získaných odpovědí, neboť výzkumník může otázky zpřesňovat. Tazatel získá respondentovu pozornost na delší dobu. Fakt, že tazatel stojí tváří v tvář respondentovi, dává tazateli větší možnost kontroly a vykazuje menší počet odmítnutí odpovědí, než při telefonických rozhovorech.
nevýhody: Náklady na osobní interview se značně liší jednak podle geografického pokrytí, tak podle délky rozhovoru. Krátké rozhovory prováděné na malém geografickém celku (např. v jednom městě) jsou méně nákladné a mohou být dokonce levnější než telefonické interview. S rostoucí délkou dotazníku a regionálního pokrytí se však náklady výrazně zvyšují. V případě dotazování pomocí papírových dotazníků, do ceny výzkumu, musíme promítnout náklady na tisk dotazníků a dalších materiálů.
- **Telefonické interview:** Výzkumník komunikuje s respondentem prostřednictvím telefonu. V současné době, zejména reklamní agentury, hojně využívají tzv. CATI (Computer Assisted Telephone Interviews), dotazování prostřednictvím telefonu s využitím počítače. Je založeno, podobně jako dotazování osobní, na komunikaci tazatele s respondentem. Dotazník tazateli zobrazuje přímo na obrazovce a tazatel jej vyplňuje pomocí klávesnice, příp. myši. Počítač zde také zabezpečuje výběr telefonního čísla. Používání této metody je do značné míry vázáno na hustotu telefonní sítě a její spolehlivé fungování. Nyní, v době kdy téměř každý dospělý člověk vlastní mobilní telefon, to znamená, že jsou dosažitelné všechny socio-demografické skupiny populace. Hojně je CATI využíváno pro výzkumy zákaznické spokojenosti, neboť poskytovatelé služeb mají kontakty - telefonní čísla na své zákazníky a CATI je nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem jak takovou cílovou skupinu zasáhnout.
výhody: Největší výhodou oproti osobním interview je jeho rychlost a relativně nízké náklady. Hodně času se ušetří tím, že tazatel nemusí za respondenty cestovat či je zvát na předem stanovený čas. Záznamy není nutné přepisovat a první výsledky mohou být prakticky ihned po skončení dotazování. Další nespornou výhodou je kontrola

uskutečněných rozhovorů. Zatímco u osobních interview je kontrola realizována zpětně buď telefonicky, nebo korespondenční formou na základě kontaktů, které respondenti tazateli poskytli; u telefonických interview kontrolu zabezpečuje supervizor. Supervizor je přítomen v CATI studiu a odposlechem monitoruje právě probíhající rozhovory. Rozhovory je možné také nahrávat. K tomu je ovšem nutný souhlas dotazované osoby.

nevýhody: Maximální doporučenou délkou telefonického rozhovoru je cca 20 minut. V případě delších dotazníků se efektivita výrazně snižuje. Narůstá množství respondentů, kteří rozhovor odmítnou ať již před samotným dotazováním, nebo v průběhu rozhovoru.

Není možné používat vizuální materiály. Veškerý popis produktů, reklam či jiných obrázků musí být pouze verbální, takže pro některé typy výzkumů je CATI naprosto nevhodné.

Stejně tak bychom měli mít na paměti, že pokud máme v dotazníku dlouhý seznam faktorů, které by měl respondent např. seřadit, není CATI vhodnou metodou. Člověk není schopen si reálně zapamatovat více než je 5-6 faktorů.

Při telefonickém rozhovoru je tlak na rychlost ze strany respondenta ještě vyšší, než v případě osobního dotazování. Tazatel musí taktéž zvládat rychlé zapisování odpovědí bez zbytečných prodlev, jinak může docházet zejména u otevřených otázek ke zkracování odpovědí.

2.3.3 Postup a etapy interview

Podívejme se zblízka jak postupovat při realizování interview a jaké jsou jednotlivé etapy interview. (23)

1) Přípravná etapa; dříve než začne samotný rozhovor, tazatel by si sám sobě měl odpovědět nejméně na tři otázky:

- **O čem? Aneb co chceme zjistit?**

Co nejpřesněji si formulovat téma. Připravit si přesné znění otázek.

- **S kým? Aneb koho chceme vyzpovídat?**

Získat co nejpřesnější informace o osobě, od které chceme získat data.

- **Jak? Aneb to vše provést?**

Jak získat dotazovaného pro spolupráci? Jak předem připravit místnost (obecně prostor), kde bude interview probíhat? Zajistit, abychom během rozhovoru

nebyli rušeni. Jak dlouho bude rozhovor trvat? Jaký slovníky zvolit? Jak budeme interview zaznamenávat?

2. Úvodní etapa

- Srozumitelně vysvětlíme dotazovanému cíl, smysl a předpokládaný obsah interview, abychom oslabili dotazovaného obavy.
- Navodíme optimální atmosféru – takovou, která dotazovanému umožní co nejlépe poskytnout požadované informace tzv. raport. (12)
- Osvědčuje se věnovat úvodní dvě až tři minuty rozhovoru o všeobecných věcech a až potom začít interview.

3. Jádru rozhovoru

- Přechod jednotlivých etap interview musí být plynulý.
- Záleží na typu rozhovoru, jaký jsme zvolili:
 - U strukturovaných interview se striktně držíme souboru otázek. Odpovědi zaznamenáváme předdefinovaným způsobem.
 - U méně formalizovaných interview je od tazatele očekávána improvizace, pohotovost a pružnost.
- Vyvarovat bychom se měli nevhodného a častého skákání do řeči dotazovaného.
- Důraz klademe na pozorné poslouchání.
- Aktivizačními prostředky (krátké výrazy souhlasu např. Aha. Rozumím...) udržujeme průběh interview plynulý a adekvátní. Klademe doplňující otázky.

4. Závěr interview

- Důležité je „odměnit“ dotazovaného např. poděkováním; oceněním ochoty apod.
- Můžeme se pokusit o sumarizaci hlavních bodů, o kterých byla řeč.
- Pokud je interview rozvrženo do více setkání, domluvíme se na jeho pokračování (místo, čas, načrtnutí okruhů, kterým bude věnována pozornost atd.),
- Po interview si děláme protokol, tj. zaznamenáme všechny potenciálně užitečné okolnosti interview.

5. Vyhodnocení interview

- Data sama o sobě velkou cenu nemají – je potřeba je utřídit, analyzovat, vyhodnotit.
- Neměli bychom se spoléhat jen na vlastní paměť. Je potřeba získaná data registrovat – např. písemný záznam, záznamy na magnetofonu, videokamera atd.)
- Obsahová analýza se soustředí na rozbor získaných dat a odpovídá na otázky:
Co je komunikováno? O čem to vypovídá? Čím jsme se zabývali?
Jak? Jakým stylem, formou, jaké byly použity výrazové prostředky?
Komu? Komu je sdělení určeno? Na koho se autor sdělení obrací?

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1. Metodologie výzkumu

Teorie praví, že příprava výzkumné práce je klíčovou a nedílnou součástí úspěšného výzkumu. Proto v následujících podkapitolách podrobně rozebereme problematiku volby metody sběru primárních dat a identifikaci výzkumného souboru.

3.1.1 Volba metody sběru primárních dat

K získání primárních dat bylo třeba kontaktovat odpovědné osoby z managementu škol. Z vlastní zkušenosti vím, že ředitelé škol jsou velmi často oslovováni žádostmi o vyplnění nejrůznějších výzkumných anket. Jejich ochota ke spolupráci je velmi malá a z toho plyne i malá procentuální návratnost. Z těchto důvodů, jsem se rozhodl využít strukturovaného a polostrukturovaného telefonického interview. Nezřídka se při telefonickém interview stávalo, že dotazovaný se k položené otázce rozpovídal. To jsem jako výzkumník přivítal a dotyčného povzbuzoval k širším a obsáhlejšími odpovědím. Strukturované interview přecházelo v polostrukturované.

V souladu s výzkumným úkolem jsem k zaznamenávání dat z telefonických interview vytvořil pracovní formulář (viz Příloha č. 3).

Telefonická interview byla realizována v měsících duben 2015 až červen 2015.

3.1.2 Identifikace výzkumného souboru

Základním souborem jsou všechny střední školy na území Středočeského kraje a Prahy, kde se dá studovat v denní formě studia a současně jsou zakončeny maturitní zkouškou. Z veřejných zdrojů (Wikipedie.cz a Atlaskolstvi.cz) se mě podařilo získat databázi inkriminovaných škol.

Celkový počet škol z takto vybraného základního souboru je 296. Zde je stručný přehled počtu škol rozdělený dle zřizovatele:

Tabulka č. 2

Zřizovatel	Počet škol
kraj (stát)	204
soukromý subjekt	85
církev	7
CELKEM	296

Základní soubor je rozdělen na tři dílčí základní soubory dle zřizovatele. Dle zadání práce pak výběrový soubor má činit 30% náhodně vybraných škol z každého dílčího souboru. Po dohodě s vedoucí práce byl v průběhu sběru dat počet oslovených škol snížen na celkový počet 57 oslovených škol. Z tohoto počtu jich 10 zcela odmítlo poskytnout data nebo v průběhu interview došlo k ukončení interview ze strany dotazovaného. Tyto školy jsem z výběrového souboru vyřadil. Nezřídka ředitelé škol či jejich zástupci trvali na tom, že průzkum bude anonymní. Tuto podmínku jsem respektoval.

Celkově byl výzkum proveden na 47 školách. Zde je rozdělení vytěžených škol dle zřizovatele.

Tabulka č. 3

Zřizovatel	Počet vytěžených škol
kraj (stát)	28
soukromý subjekt	16
církev	2
CELKEM	46

Součástí práce bylo i ověření či vyvrácení hypotézy, zda počet žáků školy ovlivňuje existenci pořádání studentské ankety na škole. Z těchto důvodů jsem zjišťoval i přibližné aktuální počty žáků na škole. Kvůli zjednodušení vyhodnocení naměřených dat, jsem se rozhodl rozdělit školy na dvě kategorie: MALÉ školy (do 250 žáků) a VELKÉ školy (nad 250 žáků). Za malou školu jsem se rozhodl považovat školu, která má ve 4-letém studiu v jednom ročníku dvě třídy (paralelky) nebo jednu třídu v 8-letém studiu (např. víceleté gymnázium). Při max. hranici 30 žáků ve třídě vychází hraniční počet 250 žáků.

Výsledný zkoumaný vzorek měl následující rozložení z hlediska počtu žáků:

Tabulka č. 4

Velikost školy dle počtu žáků	Počet vytěžených škol
MALÁ škola (do 250 žáků)	12
VELKÁ škola (nad 250 žáků)	34

Pro úplnost je nutno doplnit, že počty žáků školy nemusí být počtem žáků ve třídách, jejichž studium je zakončeno maturitní zkouškou. Tato situace nastane v případě, že se ve škole

vyučují maturitní i nematuritní třídy (např. učební obory bez maturity). Tato skutečnost však nedeformuje výsledky měření, neboť pokud škola pořádá studentskou anketu, tak se jí zpravidla účastní žáci maturitních i nematuritních tříd.

3.2 Komentované výsledky průzkumu

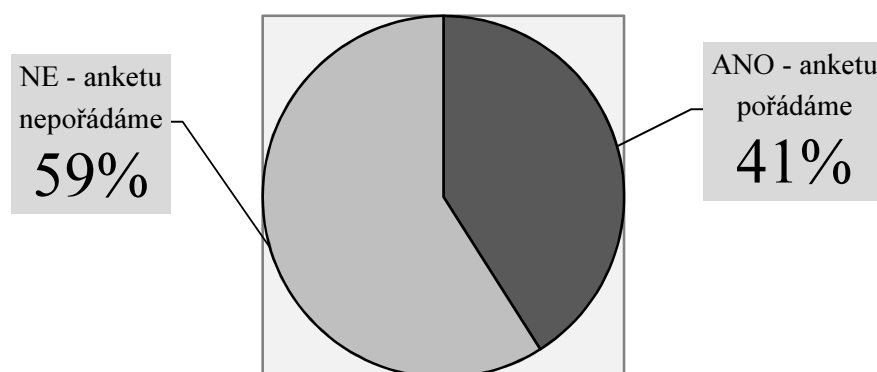
V následujících kapitolách podrobně rozebereme výsledky průzkumu. U každé z nastolených otázek je uvedena matematická analýza doplněná o vlastní komentáře. Pokud ke zvolené otázce dotazovaní uvedli širší odpověď, jsou citace nebo jejich části uvedeny v pasáži **„komentáře managementu škol“**.

3.2.1 Otázka: Pořádáte na škole studentskou anketu?

Úplné a přesné znění otázky bylo: „Pořádáte na škole studentskou anketu, ve které by hodnotili žáci učitele?“

Z výzkumu vyplynulo, že studentskou anketu pořádá 19 škol tj. 41% ze zkoumaného vzorku; 27 škol anketu nepořádá tj. 59%.

Výsledek zachycuje následující graf:



Obrázek č. 1 Procentuální rozdělení škol pořádajících a nepořádajících anketu

Výsledné zjištění pro mě osobně bylo velkým překvapením.

Hypotéza „Studentská anketa je pořádána na méně jak 5% náhodně vybraných středních škol ve Středočeském kraji a v Praze.“ se nepotvrdila.

Za zmínku stojí, co rozumí ředitelé škol pod pojmem studentská anketa. Nezřídka ředitelé organizují studentskou anketu mapující klima školy, jehož součástí jsou i dotazy na učitele, styl výuky, vztahy učitele se žáky, klima ve třídě atd.

3.2.2 Otázka: Jak souvisí pořádání ankety s druhem zřizovatele?

Ačkoliv otázka „Jak souvisí pořádání ankety s druhem zřizovatele?“ nebyla přímo součástí vlastního interview, odpověď na ní je možno analyzovat ze získaných dat. Podívejme se, jaké

jsou skladby škol dle zřizovatele u odpovědi „Ne - anketu nepořádáme“ a „Ano - anketu pořádáme“. Následující tabulky zachycují výsledek:

Tabulka č. 5

ANO - anketu pořádáme		
Zřizovatel	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol se stejným zřizovatelem (viz tab. č. 3)
kraj (stát)	11	39%
soukromý subjekt	6	38%
církev	2	100%

Tabulka č. 6

NE - anketu nepořádáme		
Zřizovatel	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol se stejným zřizovatelem (viz tab. č. 3)
kraj (stát)	17	61%
soukromý subjekt	10	63%
církev	0	0%

Porovnáme-li u odpovědi „Ano - anketu pořádáme“ procentuální části odpovědí u zřizovatelů kraj a soukromý subjekt s rozložením odpovědí „Ano - anketu pořádáme“ bez ohledu na zřizovatele (viz obrázek č. 1), najdeme překvapivou míru shody cca 40%. Uděláme-li stejné porovnání u odpovědi „Ne - anketu nepořádáme“ je zde opět vysoká míra shody cca 60%. Podobné porovnání církevních školy nemá ze statistického hlediska validitu, neboť nemáme dostatečně velký počet měření.

Z uvedeného jasně vyplývá, že subjekt zřizovatele nemá vliv na to, zda je na škole pořádána studentská anketa či nikoliv.

Hypotéza „Druh zřizovatele školy (kraj; soukr. subjekt; církev) neovlivňuje pořádání (existenci) studentské ankety.“ je potvrzena.

Z uvedených důvodů v dalších analýzách nebudeme rozlišovat mezi jednotlivými školami dle druhu zřizovatele.

3.2.3 Otázka: Jak souvisí pořádání ankety s existencí odborů na škole?

Předně je potřeba objasnit, jaký vůbec uvedená otázka dává smysl. Hypoteticky lze uvažovat, že učitelské sbory na školách obecně nebudou z pořádání studentských anket nadšené. Důvodem může být nechuť ke kritice obecně, neochota měnit něco na zavedených praktikách atd. Lze tedy spekulovat o tom, že učitelské sbory budou usilovat o zrušení studentské ankety jako takové. Odborová organizace na škole by k tomu mohla být dobrá institucionální páka; bez ohledu na to, zda je to legislativně přípustné.

Co o této hypotéze říká provedený výzkum? Nejprve se podívejme na naměřená data, která jsou v následujících tabulkách. Tabulka č. 7 ukazuje, jaké jsou četnosti odpovědí ANO a NE pro pořádání ankety na školách, kde existují odbory.

Tabulka č. 7

Na škole EXISTUJÍ odbory		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol, kde existují odpory
ANO - anketu pořádáme	5	45%
NE - anketu nepořádáme	6	54%

Z tabulky č. 7 je patrné, že rozložení odpovědí je přibližně v poměru 1:1. Z toho poměrně přesvědčivě vyplývá, že pokud na některé škole existuje odborová organizace, tak to nezpůsobuje nepořádání ankety; přihlédneme-li k celkovému trendu nepořádat ve školách anketu (viz obrázek č. 1), tak nám dokonce vychází, že existence odborů může mít mírně pozitivní vliv na pořádání ankety. Tuto domněnku podporuje i pohled na stejná data z trochu jiného pohledu.

Jaká je četnost existence odborů u škol, které pořádají anketu?

Tabulka č. 8

ANO – anketu pořádáme		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol, kde pořádají anketu
EXISTENCE odborů	5	26%
NEEXISTENCE odborů	11	74%

Při pohledu na naměřená data by se mohlo zdát, že neexistence odborů na škole, pozitivně ovlivňuje pořádání ankety. Uvědomíme-li si, že v současné době existují odborové

organizace **pouze na cca 1/5 škol²**, tak to vede naopak k závěru, že existence odborů může mít mírně pozitivní vliv na pořádání ankety.

Pro úplnost doplňuji rozložení četností odpovědí, dle předešlých dvou pohledů, tentokrát pro případy, kdy odbory na škole neexistují a kdy anketu na škole nepořádají.

Tabulka č. 9

Na škole NEEXISTUJÍ odbory		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol, kde neexistují odpory
ANO - anketu pořádáme	14	40%
NE - anketu nepořádáme	21	60%

Tabulka č. 10

NE – anketu nepořádáme		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol, kde pořádají anketu
EXISTENCE odborů	6	22%
NEEXISTENCE odborů	21	77%

Analýza tabulky č. 9 a tabulky č. 10 nepřináší v pohledu na věc nová zjištění a tak kvůli zřehlednění práce se komentářů zdržím.

Pro podporu domněnky, že by naopak existence odborů na škole podporovala pořádání studentské ankety, nenacházím dostatečnou podporu neb naměřená data toto konstatování podporují jen mírně. Navíc si musíme uvědomit, že do hry mohou vstupovat i další dosud neuvažované faktory např. vliv velikosti školy na existenci odborů atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že **hypotéza „Existence odborů na škole negativně ovlivňuje existenci studentské ankety na škole.“ se nepotvrdila.**

² informace Z. Faflíkové - vedoucí sekretariátu Českomoravský odborový svaz pracovníků školství: „V Praze a Středočeském kraji je z celé republiky nejnižší organizovanost pedagogů i nepedagogů regionálního školství ve školských odborech. Ve Středočeském kraji organizovanost aktuálně klesla těsně pod 20%, v Praze je to dokonce pouze cca 16%. Praha má vzhledem k velké koncentraci předškolních zařízení, ZŠ a SŠ nejnižší organizovanost z celé republiky.“; červen 2015

3.2.4 Otázka: Jak ovlivňuje počet žáků školy pořádání ankety.

Uvedená otázka přímo souvisí s explicitním dotazem z interview na počet žáků školy. Kvůli zjednodušení zpracování naměřených dat jsem školy rozdělil na školy MALÉ (do 250 žáků) a VELKÉ (nad 250 žáků), jak je podrobně vysvětleno v kapitole 3.1.2.

Jaké je rozložení četností a procentuální poměr v MALÝCH a VELKÝCH školách z hlediska pořádání či nepořádání ankety, ukazují následující tabulky:

Tabulka č. 11

MALÁ škola (do 250 žáků)		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu MALÝCH škol
ANO - anketu pořádáme	5	38%
NE - anketu nepořádáme	8	62%

Tabulka č. 12

VELKÁ škola (nad 250 žáků)		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu VELKÝCH škol
ANO - anketu pořádáme	23	68%
NE - anketu nepořádáme	11	32%

Z uvedených tabulek jednoznačně přímo vyplývá, že v MALÝCH školách je větší tendence ankety nepořádat. To potvrzuje i druhá tabulka, která jednoznačně ukazuje, že ve VELKÝCH školách je větší tendence ankety pořádat. Překvapivé je, že procentuální poměry anketu pořádat či nepořádat u MALÝCH a VELKÝCH škol vycházejí velmi podobně cca 65:35.

Hypotéza „ Počet žáků školy nerozhoduje o tom, zda je na škole studentská anketa pořádána.“ se nepotvrdila.

Odkaz na otázku o počtu žáků školy se implicitně objevoval ve výpovědích dotazovaných. Některé doslovné části citace komentářů pro ilustraci uvádím.

Komentáře managementu škol k otázce „Jak ovlivňuje počet žáků školy pořádání ankety?“:

„...my jsme malá škola; tady se všichni známe a anketu tudíž nepotřebujeme...“

„...jsme malá škola a zpětnou vazbu dostáváme i odjinud...“

„...anketu jsme dělali, ale dnes již máme ve škole malý počet žáků...dnes děláme rozhovory se studenty, ze kterých se toho hodně dozvíme i o učitelích a jejich výuce...“

„...jsme malá škola; o všem se ví...“

„...naše škola se v posledních letech velmi rozrostla; je to, jako když se vám zvětší firma a vy si toho nevšimnete a chcete ji řídit stále jako malou firmu. Uvědomili jsme si, že o všem nyní vědět nemůžeme a tak jsme zkusmo zavedli studentskou anketu... se zavedením ankety jsme spokojeni...“

3.2.5 Otázky: Od kdy a jak často anketu pořádáte? Jaké máte s anketou zkušenosti?

Otázky „Od kdy pořádáte studentskou anketu, ve které hodnotí žáci učitele?“; „Jak často anketu pořádáte?“ a „Jaké máte s organizováním ankety na vaší škole zkušenosti?“ jsou otázkami částečně otevřenými resp. otevřenými otázkami. Série těchto tří postupně položených otázek následovala samozřejmě až poté, co jsem se dozvěděl, že dotyčná škola anketu pořádá. V této pasáži interview velmi záleželo na míře otevřenosti a výmluvnosti dotazovaného, jak obsáhle odpovídal. Na druhou stranu je potřeba poznamenat, že drtivá většina dotazovaných se rozpovídala a poskytla mi tak bohatý výzkumný materiál.

Z analýzy nashromážděného materiálu vyplynulo, že **drtivá většina škol**, které anketu pořádají, **má s organizováním ankety víceleté zkušenosti**.

Například na Gymnáziu Chodovická na Praze 4 pořádají anketu již 12 let. Typické odpovědi respondentů nicméně činily 3 až 5 let.

Na otázku: „Jak často anketu organizujete?“ **typicky zástupci škol odpovídali, že „každý rok“ či „jednou za dva roky“**. Nezřídka se objevovala odpověď, že „**nepravidelně**“ či „**dle potřeby**“.

Komentáře managementu škol k otázce „Od kdy a jak často anketu pořádáte?“:

Ředitel Střední odborné školy ekonomické v Kralupech nad Vltavou řekl: „... studentskou anketu jsme dosud organizovali pouze v případě, že v některé třídě vznikl konflikt; ať už mezi žáky či mezi učitelem a žáky... anketu jsem si zadával a vyhodnocoval sám; získal jsem tak poměrně věrohodný pohled na problém z druhé strany...V příštím roce se pouštíme do

systematické celoškolské ankety. Vedení školy bude anketu organizovat, ale ředitel se výsledky nedozví. Ty budou sloužit pouze pro potřeby učitelů... “

Odpovědi na otázku: „Jaké máte s organizováním ankety zkušenosti?“ byly překvapivě velmi podobné. **Zástupci škol si organizování anket v drtivé většině pochvalovali a považují je za přínosné.** Nicméně si musíme uvědomit, že na otázku odpovídali zástupci škol, které studentskou anketu organizují. Je tudíž logické, že nepokračují v činnosti, která by jim připadala nesmyslná či kontraproduktivní.

Komentáře managementu škol k otázce „Jaké máte s organizováním ankety zkušenosti?“:

„... anketu považujeme za užitečnou; přináší to jiný pohled na výuku a učitele než jsme schopni zjistit klasickou hospitací... “

„...dozvíme se i to co nevíme... “

„...zkušenost mám jenom dobrou; dát prostor studentům k vyjádření se je místě...Jako ředitel si anketu sám zadávám a vyhodnocuji – to kvůli objektivnosti a současně studenti i kolegové vidí, že mi není lhostejný chod školy. Je dobré, když ředitel je vidět! “

„...s anketou máme dobré zkušenosti. Ukazuje se, že je ku prospěchu věci dát prostor studentům seriózně vyjádřit svůj názor na učitele. Jen si nemyslete, diskuse o učitelích byla, je a bude jedním z velkých studentských témat. V případě, že kritika studentů je třeba i oprávněná, anketa „upustí páru“ ze studentských emocí a otvírá se větší prostor pro konstruktivní řešení... “

„...obecně jsme anketou spokojeni, ale jsou i učitelé, kteří se k tomu staví odmítavě; neumějí se přenést přes to, že je hodnotí děti... “

„...to víte, že se člověk o sobě rád dozví, že vede školu dobře, a že učitelé na jeho škole učí kvalitně. Horší to je v případě, že se na vás snese lavina kritiky...to už neumí každý ředitel, že si výsledky ankety vezmete s sebou na prázdniny a s čistou hlavou přemýšlí, jestli na tom není trochu pravdy... a to ani nemluví o tom, jestli máte ještě chuť anketu organizovat příští rok!“

Vyjádření ke studentským anketám se mi podařilo získat exkluzivně i od Čechoameričanky paní Nory Hampl pracující na Harvard University v USA. Uvedený komentář uvádím i přes to, že dotyčná není prvkem z výběrového souboru, na kterém byl prováděn výzkum.

„...přes všechno dobré, co studentské ankety přinášejí, nemají dle mého názoru pozitivní dopad na celkovou kvalitu výuky...Hodnocení (a to i finanční) profesorů a se do značné míry

odvívá od výsledků studentského hodnocení. To v řadě případů bohužel vede k tomu, že přísný a náročný učitel dostane od studentů špatné hodnocení. Jak myslíte, že to bude dělat dotyčný učitel příští rok?...“

Podívejme se nyní podrobně na situaci, kdy respondenti odpověděli, že studentskou anketu na škole nepořádají, ale v minulosti ji pořádali. Kolik bylo takových případů, ukazuje následující tabulka:

Tabulka č. 13

NE-anketu nepořádáme		
	Počet odpovědí	Procentuální část z celkového počtu škol, které anketu nepořádají
ANO, v minulosti jsme pořádali	6	22%
NE, v minulosti jsme nepořádali	21	78%

Tabulka ukazuje, že necelá ¼ škol se rozhodla a studentskou anketu zorganizovala, ale z různých důvodů (viz níže) od toho upustila. Je to výsledek, který odrazuje či spíše povzbuzuje potenciálního zájemce o zavedení ankety na své škole?

Osobně se domnívám, že tento výsledek hovoří spíše proto studentskou anketu na škole vyzkoušet. Tuto moji spekulaci podporuje navíc skutečnost, že z 6 škol, které se rozhodly, ve studentské anketě nepokračovat, dvě upustily od pokračování ankety z důvodu snížení počtu žáků ve škole! Reálně tedy procento škol, které nepokračují ve studentské anketě z důvodu špatné zkušenosti je cca 15%. Zda-li je to hodně, nebo málo nechávám na úsudku čtenáře. Posouzení míry rizika neúspěchu vyplývajícího ze zavedení studentské ankety ve škole, závisí na konkrétních okolnostech dané školy.

Komentáře managementu škol k otázce „Jaké máte s organizováním ankety zkušenosti?“:

„...anketu jsme pořádali a máme s ní dobré zkušenosti...před dvěma lety jsme od toho upustili, neb se nám nedaří naplňovat kapacitu školy a klesl nám počet žáků; s malým počtem žáků to nemá smysl...“

„...výsledky ankety se nám nezdály objektivní; zejména u mladších studentů...“

„...od pořádání ankety jsme upustili, protože to vyvolávalo špatnou reakci u učitelského sboru...“

3.2.6 Otázka: Jak hodnotí vedoucí pracovník školy shodu svého subjektivního hodnocení učitelů s výsledky studentské ankety?

Za zásadní považuji otázku: „Jak hodnotí vedení školy shodu mezi svým subjektivním hodnocením učitelů a výsledků studentské ankety?“ Nejprve si uvědomme, co je myšleno subjektivním hodnocením učitele vedoucím pracovníkem školy. Zřejmě se jedná o hospitace, osobní rozhovory s učitelem, projevy učitele např. na pedagogických radách, reakce rodičů na výuku daného učitele, nespecifikovaných pocitech vedoucího pracovníka atd.

Výsledky průzkumu jsou jednoznačné. **Všichni dotazovaní vedoucí pracovníci** (ze škol, které pořádají v současnosti anketu) **odpověděli, že buď považují shodu za výbornou, dobrou či to nemohou posoudit!**

Provedený výzkum mi potvrdil i moji osobní zkušenost z pořádání studentské ankety na PORGu. Studenti nevnímají možnost hodnotit své učitele jako příležitost „jim to osolit“. Osobně považuji toto zjištění za největší přínos mé výzkumné práce.

Komentáře managementu škol k otázce „Jak hodnotí vedoucí pracovník školy shodu svého subjektivního hodnocení učitelů s výsledky studentské ankety?“

„...výsledky považujeme za objektivní...“

„...shoda mezi mým názorem a výsledky ankety je překvapivě velmi vysoká...“

„...výsledky dobře popisují problém; ...emoce jsou nicméně značné a studenti vidí věci příliš silně; jejich rodiče ještě silněji...“

„...nemohu posoudit, protože s celkovými výsledky je seznámen pouze pan ředitel...“

3.3 FAQ aneb nejčastěji pokládané otázky a odpovědi ke studentským anketám

Jedním z cílů této bakalářské práce je vytvořit stručný návod pro potenciální zájemce o zavedení studentských anket, který by shrnul výsledky mého teoretického a praktického výzkumu. Rozhodl jsem se realizovat tento návod formou FAQ (Frequently Asked Questions) tj. nejčastěji pokládaných otázek a odpovědí na tyto otázky.

1. Co se přesně myslí této práci pod pojmem „studentská anketa“?

Pod pojmem studentská anketa se v této práci myslí jakákoliv forma reprezentativního výzkumu prováděného na škole, kde mají studenti možnost hodnotit své učitele dle nejrůznějších kritérií. Ve výzkumu se zpravidla vedení školy ptá studentů i na další

faktory ovlivňující jejich spokojenost na škole např. vztahy mezi spolužáky, vybavenost školy, klima školy atd.

2. Na kolika procentech středních škol jsou pořádány studentské ankety, ve kterých by hodnotili žáci učitele?

Dle výzkumu provedeného ve Středočeském kraji a v Praze jsou studentské ankety realizovány na zhruba 40% středních škol.

3. Jsou studentské ankety organizovány častěji na soukromých školách?

Dle provedeného průzkumu tomu tak není. Na soukromých a státních školách je to zhruba stejné.

4. Organizují se studentské ankety častěji na velkých nebo na malých školách?

Ankety na malých školách (do 250 žáků), jsou organizovány statisticky významně méně často. Je to zřejmě způsobeno dojmem, že všichni znají všechny.

5. Co považují ředitelé škol za největší přednosti organizování studentské ankety na škole?

Ředitelé škol či jejich zástupci si nejvíce pochvalují zařazení ankety do života školy jako možnost, jak dát prostor žákům vyjádřit svůj názor objektivním a reprezentativním způsobem.

Kromě hospitací to poskytuje další pohled na práci jednotlivých učitelů. Otevřenějším a přístupnějším učitelům to poskytuje cennou zpětnou vazbu.

6. Co považují ředitelé škol za největší slabinu organizování studentské ankety na škole?

Největším problémem mohou být hodnocení učitelé. Pokud se nepodaří ve škole nastavit vhodné klima, může učitelský sbor svým odmítavým postojem vytvořit ve škole „dusnou atmosféru“.

Organizování a vyhodnocování ankety zabere poměrně hodně času a energie.

7. Nestává se, že by učitelé, kteří se studentskou anketou nesouhlasí, se prostřednictvím odborů organizovali a vyvíjeli nátlak na vedení školy, aby anketu rušilo?

Tuto domněnku nelze z výsledků výzkumu potvrdit ani vyvrátit, nicméně celkově se neukazuje, že by byla nějaká korelace mezi existencí odborů na škole a existencí či neexistencí studentské ankety na této škole.

8. Nestává se, že by žáci chtěli formou studentské ankety záměrně poškodit své učitele.

Dle výsledků provedeného průzkumu to překvapivě není problém. Žáci hodnotí své učitele poměrně objektivně.

9. Na co by si měl dát ředitel pozor, pokud se rozhodne zavést studentskou anketu ve své škole?

Předně je potřeba ve škole navodit klima, které nebude anketu dopředu odmítat. S tím souvisí zásadní otázka, jejíž zodpovězení musí být všem aktérům (žákům, učitelům a vedení školy předem) jasné. Jak se bude nakládat s výsledky studentské ankety? Velkou chybou by bylo, kdyby výsledky ankety vedly k veřejným tabulkám sestavujícím pořadí učitelů dle jednotlivých kritérií.

10. Je možné snížit časovou, finanční a organizační náročnost realizace studentské ankety?

Ano, je to možné. Můžete využít zkušeností a materiálů škol, které už s anketou mají dlouholeté zkušenosti. Například na Gymnázium Bohumila Hrabala v Nymburce vznikl a byl odzkoušen projekt MONITOR – nástroj pro sledování a hodnocení pedagogických procesů (<http://monitor.gym-nymburk.cz/>). Do systému je možné exportovat data z Bakalářů a využívat předpřipravené odzkoušené sestavy včetně databáze slovních výroků hodnotící pedagogickou činnost.

4. ZÁVĚR

Hlavním cíle této práce bylo zmapovat zkušenosti s používáním a vyhodnocováním studentských hodnocení pedagogických pracovníků v soukromých a státních středních školách ve Středočeském kraji a v Praze. Tento cíl se podařilo úspěšně naplnit.

Sběr dat proběhl formou strukturovaných a polostrukturovaných telefonických interview ze 46 náhodně vybraných středních školách v uvedeném regionu. Analýzou těchto dat se podařilo potvrdit či vyvrátit hypotézy položené v úvodu této práce.

Konkrétně:

- Hypotéza „Studentská anketa je pořádána na méně jak 5% náhodně vybraných středních škol ve Středočeském kraji a v Praze.“ **je nepotvrzena.**
Studentská anketa je organizována na zhruba 40% středních škol v uvedeném regionu.
- Hypotéza „Druh zřizovatele školy (kraj; soukr. subjekt; církev) neovlivňuje pořádání (existenci) studentské ankety.“ **je potvrzena.**
- Hypotéza „Existence odborů na škole negativně ovlivňuje existenci studentské ankety na škole.“ **je nepotvrzena.**
- Hypotéza „Počet žáků školy nerozhoduje o tom, zda je na škole studentská anketa pořádána.“ **je nepotvrzena.** Na menších školách (do 250 žáků) je studentská anketa organizována méně často.

Konkrétním výstupem je vytvoření FAQ (nejčastěji pokládaných otázek a odpovědí) týkajících se problematiky studentských anket na školách (viz kapitola 3.3).

V odborné literatuře na Pedagogické fakultě v Praze ba ani na internetu se mi nepodařilo najít práce, které by se zabývali teorií a praxí studentských anket, ve kterých hodnotí žáci své učitele. Věřím, že tato bakalářská práce může být vstupním materiálem pro další výzkum a může pomoci ředitelů škol či učitelským sborům v diskusích, zda umožnit studentům hodnotit své učitele.

5. SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

1. **KUHN, J. a DRAHOTOVÁ, I.** *Aplikace Monitor - nástroj pro monitorování průběhu a výsledků pedagogických procesů.* Praha : SEVT print Praha, a.s. , 2008.
2. **ARMSTRONG, M.** *Personální mamagement 1. vyd.* Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. **KOUBEK, J.** *Řízení pracovního výkonu 1. vyd. .* Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
4. **ARMSTRONG, M.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* Praha : Fragment, 2011.
5. **TURECKIOVÁ, M.** *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-09.
6. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. rozšíř a dopl..* Praha : Management Press, s.r.o. , 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. **HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
8. **STÝBLO, J.** *Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. Moderní řízení.* 2006, Sv. 7, 2006.
9. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. **WAGNEROVÁ, I.** *Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. .* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
11. **POKOJOVÁ, R.** <http://www.sakcr.cz/cz-main/napsali-o-nas/rok-2010>. www.sakcr.cz. [Online] 2010. [Citace: 15. duben 2015.] <http://www.sakcr.cz/cz-main/napsali-o-nas/rok-2010/hodnoceni-zamestnancu-jako-soucast-karierniho-rustu-404/>.
12. **GAVORA, P.** *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
13. **VENCLOVÁ, K. a kolektiv.** <http://www.cjournal.cz/>. www.cjournal.cz. [Online] 2013. [Citace: 14. květen 2015.] <http://www.cjournal.cz/files/131.pdf>. ISSN: 1804-171X.
14. **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
15. **DUDA, J.** *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava : KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
16. **PILAŘOVÁ, I.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

17. **URBAN, J., STÝBLO, J. a VYSOKAJOVÁ, M.** *Personalistika 4. vyd.* .
Praha : Wolters Kluwer ČR , 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
18. **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha : C.H.Beck, 2007.
ISBN 978-80-7179-893-4.
19. **URBAN, J.** *www.ucetnikavarna.cz.* [Online] *www.ucetnikvarna.cz/archiv*, 9. prosinec 2010. [Citace: 4. květen 2015.] <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>.
20. **ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D. a LHOTKOVÁ, I.** *Personalistika v řízení školy.*
Praha : Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.
21. **ŠRÁMEK, J.** <http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum>. *www.m-journal.cz.*
[Online] 27. duben 2009. [Citace: 10. červen 2015.] http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-kvantitativnim-vyzkumu__s390x5140.html.
22. **DISMAN, M.** *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha : Karolinum, 2011.
ISBN 9788024619668.
23. **FERJENČÍK, J.** *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.*
Praha : Portál, 2012. ISBN 978-80-7367-815-9.

6. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:

část A, Anketní formulář, který vyplňovali žáci na PORGu;

část B, Souhrnný veřejný výstup ve formě bublinového grafu;

část C, Ukázku individuálního neveřejného výstupu, který obdržel každý učitel.

Příloha č. 2: Formulář sloužící k hodnocení zaměstnanců na PORGu

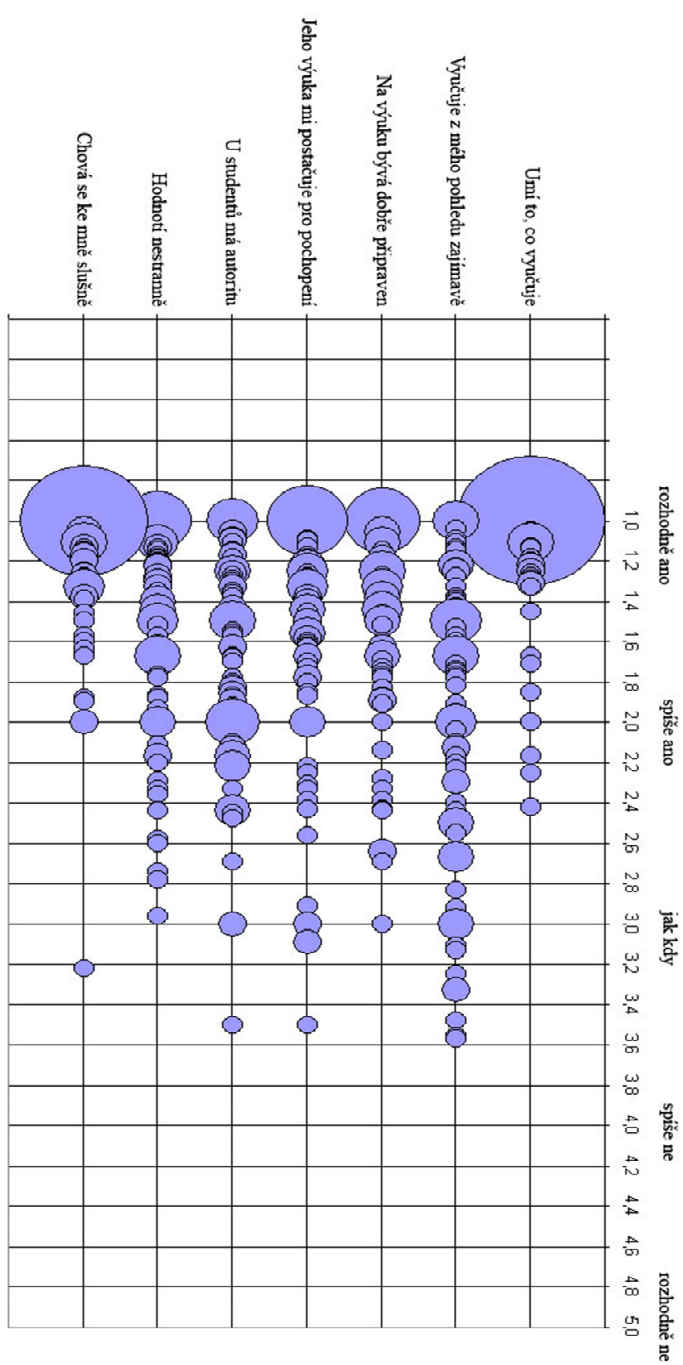
Příloha č. 3: Formulář sloužící k zápisu dat ze strukturovaných telefonických interview

Příloha č. 1 část A, Anketní formulář, který vyplňovali žáci na PORGu

Studentská anketa - septima								
Zapište do okénka k učitelům, kteří vás v letošním školním roce vyučují, číslo 1 až 5 1 = rozhodně ano 2 = spíše ano 3 = jak kdy 4 = spíše ne 5 = rozhodně ne								
	kód	Uml to, co vyučuje	Vyučuje z mého pohledu zajímavě	Na výkonu bývá dobře připraven	Jeho výkon mi působí pro podivení	U studentů má autoritu	Hodnotí nestranně	Chová se ke mně slušně
Janichová Magdaléna (Che1)	385							
Fišerová Kateřina (M)	396							
Příbik Daniel (Fy2)	407							
Barnes Zach (Aja1)	418							
Fanys Petr (Aja2)	429							
Toegel David (Bi2)	440							
Toegel David (Bi1)	451							
Arnot Michal (D)	462							
Dominec Filip (Pyth)	473							
Bukovský Jan (Tvbv)	484							
Binar Moe (F)	495							
Šlajchrtová Jana (N)	506							
Valášek Martin (C)	517							
Janichová Magdaléna (Che2)	528							
Barnes Zach (Aja2)	539							
Sojka Pavel (Ret)	550							
Hercog Tomáš (Fot)	561							
Vencikl David (Spol)	572							
Bidláková Zuzana (Tvae)	583							
Bukovský Jan (Tvf)	594							
Rufer Petr (CAE)	605							
San Miguel Trugeda E (Špan)	616							
Bóhm Pavel (FyzS)	627							
Výšková Andrea (F)	638							
Arnot Michal (Hisk)	649							
Stolova Michaela (Rus)	660							
Roleček Aleš (SpvF)	671							
Příbik Daniel (Fy1)	682							
Roleček Aleš (RHS)	693							
Rufer Petr (FCE)	704							
Špaček Michal (FinG)	715							
Lange Christof (N)	726							
Roleček Aleš (DěU)	737							
Janichová Magdaléna (Ches)	748							
Krušková Dagmar (Stk)	759							

Příloha č. 1 část B, Souhrnný veřejný výstup ve formě bublinového grafu

Výsledky studentské ankety PORG Libeň 2009/2010



Příloha č. 1 část C, Ukázky individuálních neveřejných výstupů různých učitelů; jedno hodnocení (tabulku) dostal každý učitel za každý předmět a třídu, ve které učil

Otázka	Průměr učitele	Průměr školy	Pořadí učitele	1	2	3	4	5
Umí to, co vyučuje	1.45	1.14	77-77 z 84	8	1	2	0	0
Vyučuje z mého pohledu zajímavě	2.1	1.96	54-54 z 84	3	3	4	0	0
Na výuku bývá dobře připraven	1.91	1.48	73-73 z 84	6	2	2	0	1
Jeho výuka mi postačuje pro pochopení	1.4	1.6	41-42 z 84	9	0	0	0	1
U studentů má autoritu	1.9	1.68	56-57 z 84	4	3	3	0	0
Hodnotí nestranně	1.64	1.54	58-58 z 84	6	3	2	0	0
Chová se ke mně slušně	1.09	1.23	41-42 z 84	10	1	0	0	0

Otázka	Průměr učitele	Průměr školy	Pořadí učitele	1	2	3	4	5
Umí to, co vyučuje	1	1.14	1-48 z 84	23	0	0	0	0
Vyučuje z mého pohledu zajímavě	1.04	1.96	6-6 z 84	22	1	0	0	0
Na výuku bývá dobře připraven	1.35	1.48	42-42 z 84	16	6	1	0	0
Jeho výuka mi postačuje pro pochopení	1	1.6	1-15 z 84	23	0	0	0	0
U studentů má autoritu	1.26	1.68	22-23 z 84	17	6	0	0	0
Hodnotí nestranně	1.3	1.54	36-37 z 84	17	5	1	0	0
Chová se ke mně slušně	1	1.23	1-36 z 84	23	0	0	0	0

Otázka	Průměr učitele	Průměr školy	Pořadí učitele	1	2	3	4	5
Umí to, co vyučuje	1	1.14	1-48 z 84	18	0	0	0	0
Vyučuje z mého pohledu zajímavě	2.17	1.96	58-58 z 84	5	7	4	2	0
Na výuku bývá dobře připraven	1.06	1.48	14-16 z 84	17	1	0	0	0
Jeho výuka mi postačuje pro pochopení	2.39	1.6	76-76 z 84	3	9	2	4	0
U studentů má autoritu	1.33	1.68	28-29 z 84	12	6	0	0	0
Hodnotí nestranně	1.44	1.54	47-49 z 84	12	4	2	0	0
Chová se ke mně slušně	1.06	1.23	37-39 z 84	17	1	0	0	0

Příloha č. 2: Formulář sloužící k hodnocení zaměstnanců na PORGu

PDP

CELKOVÉ HODNOCENÍ:

Jméno pracovníka: Posuzované období:

Pozice: Datum pohovoru: Datum hodnocení:

smart cíl	poznámka	hodnocení

Hodnocení: 1 –překračuje cíle; 2 – dosahuje cílů; 3 – nedosáhl cílů

Klíčové schopnosti požadované po pedagogických pracovnících

schopnosti		na co se speciálně zaměřit	poznámky	hodnocení
UČÍ RÁD	<ul style="list-style-type: none"> - pečlivá příprava na hodiny - chodí včas - nízká absence - věnuje se svému předmětu a zamýšlí se nad ním 			
ODBORNÁ PŘÍPRAVA	<ul style="list-style-type: none"> - jistota v látce a v didaktice - viz hospitace 			
MÁ AUTORITU				
DŮSLEDNOST	<ul style="list-style-type: none"> - vzhledem k studijním výsledkům studentů - vzhledem k chování studentů - vzhledem k vedení třídní absence 			
TEAM PRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> - plnění „dohod“ - vytváření příjemné atmosféry - spolupráce s ostatními - zapisování do třídní knihy - odevzdávání požadované dokumentace včas - pořádek na spol. místech 			

Klíčové schopnosti požadované po ostatních pracovnících

schopnosti	na co se speciálně zaměřit	poznámka	hodnocení
SAMOSTATNOST			
INICIATIVA			
SPOLEHLIVOST			
PRODUKTIVITA PRÁCE			

Hodnocení: 1 – překračuje cíle; 2 – dosahuje cílů; 3 – nedosáhl cílů

.....
Podpis pracovníka

.....
Podpis nadřízeného pracovníka

V Praze dne:

Příloha č. 3: Formulář sloužící k zápisu dat ze strukturovaných telefonických interview

VÝSTUPNÍ DATA Z TELEFONICKÉHO ROZHOVORU

(hodnocení pedagogických pracovníků žáky středních škol)

Datum rozhovoru:

.....čas:.....

Jméno školy:

.....

Zřizovatel:

☐ KRAJ

☐ SOUKROMNÁ

☐ CÍRKEV

Počet žáků školy:

Existence odborů na škole:

☐ ANO

☐ NE

Pořádáte na škole anketu?

☒ NE

v minulosti ☐ ANO

Proč už nyní neorganizujete? Důvody:

v minulosti ☐ NE

☐ ANO

Od kdy?:

Jak často?:

Jaké máte s anketou zkušenosti?

Jak hodnotíte shodu vašeho subjektivního hodnocení pedagogických pracovníků s výsledky ankety?